



I. I. Свидрук

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КРЕАТИВНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Проаналізовано основні відмінні характеристики стратегічного планування креативної діяльності. Креативна стратегія відіграє роль інструменту для вибору узгодженої політики розроблення і просування креативної ідеї, втіленої у конкретний продукт, або креативної організаційної поведінки, спрямованої на досягнення конкретної конкурентної мети. Стратегічною метою креативного оновлення організації є стала динаміка зростання бізнесу, яка може проявлятися кількісно – у вигляді збільшення обороту, підвищення активів – та якісно, характеризується стійкими тенденціями зростання прибутковості, посиленням іміджевих позицій тощо. Обґрунтовано, що стратегування дає змогу уникати негативних наслідків хаотичних організаційних і техніко-економічних перетворень, мінімізувати ризики невизначеності. Логічна схема побудови загальної стратегії креативного розвитку організації включає первинне виділення креативної складової її діяльності як провідний стратегічний напрям із подальшим покроковим розгалуженням цілей розвитку та методів їх досягнення у вигляді корпоративної стратегії та стратегічного планування підсистем організації. Доведено, що перевагою розробки стратегії креативного оновлення організації є досягнення системності у врахуванні чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Ефективний спосіб стратегічного планування креативного зростання організації передбачає завоювання нових ринків.

Ключові слова: креативний менеджмент; науково-технологічний потенціал; стратегування.

Вступ. Постіндустріальний етап розвитку економічного простору зумовив тенденції стрімкого скорочення життєвого циклу технологічних інновацій та викликав феномен швидкоплинності їх соціальної затребуваності. За таких умов забезпечити організації економічне процвітання і високу конкурентоспроможність на зовнішніх ринках здатний лише креативний менеджмент, який володіє інструментами гнучкої відповіді на зміни в зовнішньому середовищі та креативного вирішення проблемних ситуацій, створюючи ефективні умови ефективної спеціалізації у сферах виробництва, внутрішніх досліджень і розробок, трансферу інновацій і застосування ноу-хау внаслідок зниження виробничих витрат, підвищення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки стратегій як інституційно оформленого процесу в умовах глобальних трансформацій вивчали В. Гордєєв та С. Шкіотов (Gordeev & Shkiotov, 2011), І. Тараненко (Taranenکو, 2010). Новітні тенденції стратегічного менеджменту, на думку Л. Архіпової, Г. Гагаріної та А. Архіпова, передбачають розробку сценаріїв досягнення лідерства в умовах глобалізації економіки (Arkhіpova, Gagarina & Arkhіpov, 2015). Для пом'якшення кон'юнктурних коливань М. Альпідовська і А. Світіч пропонують адаптовувати зовнішньоекономічні стратегії експансії транснаціональних компаній, забезпечуючи інтернаціоналізацію доступу до ресурсів та каналів збуту (Alpidovskaia & Svitich, 2011). В. Manfred, G. Do-

minik, K. Hadwich звертають увагу на стратегії конструктивного пошуку нових точок диференціації з боку конкуруючих суб'єктів (Manfred, Dominik & Hadwich, 2010). Досліджуючи розвиток конкурентних стратегій, К. Polenske запропонував виділити в окрему категорію триаду "конкуренція – кооперація – співробітництво" (Polenske, 2004). С. Ketels позиціонує конкуренцію як стратегічну орієнтацію держави на створення доданої вартості, що дає змогу спрямовувати управління активами на зростання національного добробуту (Ketels, 2016). На окрему увагу заслуговують дослідження С. Кузьминова щодо конкурентних стратегій у світлі наростаючих глобалізаційних суперечностей (Kuzmynov, 2009). О. Осінська доводить, що інтегрування соціальних та ринкових цілей розвитку суспільства, покладене в основу концепції енвіроментальної економіки, в умовах глобалізації є основою розвитку конкурентних стратегій (Osinska, 2009).

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На нашу думку, ефективна діяльність у вимогливому та висококонкурентному середовищі потребує сьогодні систематичного перегляду існуючих стратегій та генерації креативних ідей для вибору нових креативних пріоритетів діяльності чи формування креативного портфелю виробництва.

Мета дослідження полягає в аналізі особливостей стратегування креативного розвитку організації.

Викладення основного матеріалу. Глобалізаційні тенденції розвитку вітчизняної економіки, викликаючи

Інформація про авторів:

Свидрук Ірена Ігорівна, канд. екон. наук, доцент, кафедра менеджменту. Email: irena_svidruk@ukr.net

Цитування за ДСТУ: Свидрук І. І. Особливості стратегічного планування креативного розвитку організації. Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. 2018, т. 28, № 9. С. 105–109

Citation APA: Svidruk, I. I. (2018). Some features of strategic planning of organization creative development. *Scientific Bulletin of UNFU*, 28(9), 105–109. <https://doi.org/10.15421/40280920>

значне поживлення бізнес-простору загалом, підвищують важливість процесів активізації підприємств, підсилюють необхідність розробки креативних стратегій і ефективних інструментів їх адекватної реалізації.

Креативна стратегія відіграє роль інструменту для вибору узгодженої політики розробки і просування креативної ідеї, втіленої у конкретний продукт або креативної організаційної поведінки, спрямованої на досягнення конкретної конкурентної мети. Метою стратегії також є сприяння вирівнюванню різноманітних груп всередині організації, уточнення цілей та пріоритетів. Стратегічне планування передбачає всебічне охоплення в єдиному комплексі розрізнених тактичних планів: розподілу наукових досліджень на децентралізовані автономні команди, створення внутрішніх дослідницьких підрозділів, охоплення ринку відкритими інноваціями та краудсорсингом, співпраця зі стейкхолдерами, впровадження швидких прототипів для оцінки корисності ідеї тощо.

Провідною причиною прийняття рішення про креативний розвиток організації є її спрямованість на внутрішнє зростання, тобто ефективніше використання наявних виробничих факторів, матеріальних активів та розвиток персоналу для збільшення обсягів виробництва і прибутковості.

Обираючи для креативного розвитку стратегію диверсифікації, організаційно її розмежовують за ієрархічними рівнями. Так, загалом організація обирає політику корпоративної диверсифікаційної стратегії, креативні бізнес-стратегії розвитку окремих напрямів є її складовими стратегіями і розробляються для кожного проекту. Зі зменшенням рівня ієрархії стратегічні напрями визначаються креативними стратегіями для структурних одиниць, а плани конкретного втілення оформлюються у вигляді процесних чи операційних субстратегій. Системність описаного ієрархічного поділу загальної стратегії дає змогу кожному креативному проекту диверсифікованого підприємства обрати зумовлену його особливостями субстратегію, завдяки якій зміцнити власні конкурентні позиції, пропонуючи на вільний ринок власний креативний продукт. Перевагою такого стратегування є можливість реального зростання креативного потенціалу шляхом цільового поєднання пошуково-творчої та інвестиційної складової технологічної перебудови.

Стратегічною метою креативного оновлення організації є стала динаміка зростання бізнесу, яка може проявлятися кількісно – у вигляді збільшення обороту, збільшення активів – та якісно, характеризуючись стійкими тенденціями зростання прибутковості, посиленням іміджевих позицій. Креативність планованого бізнесу передбачає для його керівників навички вільного володіння і вміння оперувати значними масивами інформації щодо науково-технічних досягнень аналогів і дотичних галузей. Це дає змогу застосовувати стратегії випереджального захоплення ринкових ніш, зосереджуючись на розкритті креативного потенціалу організації. Вибір пріоритетних напрямів креативного виробництва має ґрунтуватися на чіткому уявленні про можливість подальшої комерціалізації вироблених організацією наукових знань на зовнішніх ринках. Часто необхідність генерування або придбання знань у конкретній галузі, що стосується креативного проекту, виявляється вже на пізніших етапах стратегічного планування. Це потребує

вміння прогнозувати тенденції науково-технічного оновлення економіки і підкреслює необхідність постійного навчання і самовдосконалення для креативних менеджерів.

У загальному випадку стратегія розвитку креативного бізнесу може набувати двох основних форм. Стратегія креативного зростання на існуючих ринках передбачає передусім пошук або генерацію нових можливостей для зростання продуктивності виробництва нової продукції, пристосування існуючого виробництва до умов і потреб тих соціальних прошарків, які складають основну групу споживачів. Зокрема знання соціокультурних особливостей споживачьких уподобань дає змогу значно підсилити конкурентні позиції організації через збільшення успішності продажу продуктів, що задовольняють потреби існуючих клієнтів, залучення нових та створення нових сегментів на існуючому ринку.

Інший спосіб стратегічного планування креативного зростання організації передбачає завоювання нових ринків. Найважливішим елементом розробки такої стратегії стає ретельний аналіз і визначення потенціалу нових ринків, що дає змогу надалі розробляти відповідні конкурентні стратегії і залучати клієнтів для споживання планованого креативного продукту. Основні можливості для зростання організації за такого типу стратегічного планування криються у входженні в інший сегмент існуючого ринку, розширенні кола споживачів, а також вході на ринок обмеженого партнера і постачальників. Водночас стратегія виходу на нові ринки не завжди супроводжується посиленням конкурентної боротьби. Для креативної продукції в якості нового ринку часто виступає незадіяна конкурентами сфера споживання, що створює для креативної організації надможливості для досягнення високої прибутковості. Однак і за таких умов існують певні ризики, адже, виникаючи поза межами існуючих галузей, більшість із новостворених ринків зумовлюють розсування галузевих кордонів і, відповідно, високий рівень невизначеності правил і меж функціонування бізнесу на них. З погляду довгострокових перспектив креативного стратегування, передусім варто зрозуміти, що кожний продукт, бізнес і навіть галузь рано чи пізно стикається з ознаками кризових загроз, стагнації виробництва, зменшенням і припиненням попиту і, відповідно, прийняттям рішення про завершення проекту.

Утримання тенденцій зростання креативного бізнесу та ефективний перехід у стадію стабілізації потребує від організації також узгодженого з креативними цілями планування іншої господарської діяльності, зумовлюючи суворий аналіз ринку, вибір відповідної цінової стратегії, зростання якості, впровадження маркетингових програм. Отож, стратегія креативного зростання має органічно вбудовуватись в загальні стратегічні плани організації, а не орієнтуватись лише на тенденції зовнішнього середовища. Зважаючи на циклічність процесів розвитку організації, єдиним дієвим способом забезпечення майбутнього зростання організації у період планування її креативного розвитку є створення нового зростання, перш ніж будуть спостерігатися очевидні ознаки занепаду розвитку продукту. Це потребує постійної винахідливості та творчості креативних менеджерів для пошуку і використання потенційних можливостей для зростання, генерації нової хвилі споживачького інтересу до продукції.

Загальна тривалість етапів життєвого циклу як креативного продукту, так і самої організації є варіабельною величиною, що зумовлюється багатьма чинниками. Однак розробка креативних стратегій передусім має враховувати ті з них, які можуть перерости в істотні загрози для продукту чи навіть бізнесу. З огляду на стрімку технологічну перебудову практично всіх галузей господарського комплексу України, для адекватного вибору стратегічних альтернатив креативної розбудови організації питання щодо настання криз залишається надзвичайно важливим. Іноді навіть трапляються випадки, коли вже на етапі розроблення організацією креативного продукту може виникнути криза його споживацького занепаду, або на етапі зростання креативного бізнесу з'являються загрози, здатні спричинити передчасне припинення діяльності організації. Рішення про необхідність креативної розбудови організації має спиратись на основні чинники, якими зумовлюється можливість такої стратегії: вік, розмір організації, якість корпоративного управління, наявність креативного персоналу, темпи зростання відповідного сектору ринку.

Жодні креативні зміни в організації неможливі без високого науково-технологічного потенціалу колективу її працівників та ефективного вміння менеджера розкрити цей потенціал і скерувати його в потрібному напрямі. Розуміння цієї обставини на етапах розроблення креативної стратегії зумовлює використання менш глобальних, але не менш важливих для організації стратегій зростання та розвитку індивідуального та колективного креативного потенціалу організації. Персонал організації, залучений у креативний проект, має не лише володіти відповідним науково-професійним рівнем, але і проявляти зацікавленість до змін і бажання їх створювати. Політика зростання креативного потенціалу організації в межах стратегування креативного бізнесу має ґрунтуватися на постійно оновлюваних внутрішніх і зовнішніх знаннях, залучаючи для цього ефективні інструменти безперервного навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Водночас така політика не має обмежуватись лише цими компонентами, а має зосереджуватись передусім на високій відповідальності креативних менеджерів, стимулюванні програм їх самонавчання.

Стратегія розвитку передбачає створення різноманітних команд для вирішення стратегічних питань. У цьому випадку завдання креативного менеджера полягає в подоланні їх обмежувальних відмінностей, щоби ця різноманітність стала джерелом нових ідей. Варто відзначити, що пріоритетність наукових знань та вміння їх адекватного застосування під час вирішення складних стратегічних проблем дає змогу використовувати їх як засоби для сприяння організаційній взаємодії в пошуку творчих ідей і створювати рухливі стратегії, ґрунтовані на реальних і корисних можливостях творчої діяльності працівників, а не створювати безмежні комбінації випадкових внесків у "скриньку" креативних пропозицій організації. Для кожного з учасників креативної команди передбачено власну роль у загальному процесі творчого вирішення поставленої проблеми. Однак є проблеми, для з'ясування яких більш корисними є спільні обговорення. Результатом спільної творчої діяльності членів команди є значне посилення командних

процесів в організації, узгодження цілей, вироблення поваги до різних, часом відмінних від притаманних певному індивідууму, поглядів. Розуміння креативним менеджером різних стилів творчої роботи окремих учасників проекту є основою для ефективності креативної групи під час творчого опрацювання задач. Насамперед це стосується визнання унікальних творчих здібностей, індивідуально притаманних працівникові, та переважних стилів його мислення, адже саме цими рисами пояснюють різний підхід до вирішення загальної проблеми. Проектування систем підтримки креативності організації потребує введення практики попереднього швидкого тестування ідей та створення прототипів нових рішень, що дасть змогу робити перманентні точні висновки про помилковість певних з ідей ще до реального запуску концепції їх реалізації.

Логічна схема побудови загальної стратегії креативного розвитку організації охоплює первинне виділення креативної складової її діяльності як провідний стратегічний напрям із подальшим покроковим розгалуженням цілей розвитку та методів їх досягнення у вигляді корпоративної стратегії та стратегічного планування підсистем організації. При цьому в підґрунтя загальної креативної стратегії покладаються елементи ключових креативних компетентностей як організації загалом, так і її креативних підсистем. Така організаційна побудова стратегічних пріоритетів креативного розвитку організації у висококонкурентному середовищі здатна не лише забезпечити шляхи досягнення поставлених стратегічних пріоритетів, але й виявити і наперед запланувати оптимальні інструменти досягнення намічених цілей, з'ясувати сильні сторони та слабкі місця організації і визначити можливі способи досягнення внутрішньоорганізаційного паритету.

Звичайно кожна креативна організація обирає для цілей свого розвитку власну стратегічну ініціативу, ґрунтуючись на властивому тільки їй баченні цілей креативного розвитку та інструментів їх реалізації. Однак наявність загальних законів та методів розробки стратегічних планів спонукає нас до спроби певної типологізації креативного стратегування (рисунки).

Системоутворювальними компонентами креативного стратегування організації, на які скеровується більшість управлінських впливів під час ухвалення рішення щодо обрання стратегічних напрямів розвитку, є споживацька прихильність (вже існуюча на ринку або науково чи психологічно прогнозована) до креативного продукту та внутрішня спроможність організації до системних перетворень. По суті, саме ці компоненти і визначають кваліфікаційну типологізацію креативних стратегій організації. Адже загалом можна стверджувати, що стратегії, що визначаються характером спрямування креативного проекту, мають на меті саме ринкові, споживацькі настрої, тоді як модель креативного розвитку організації передбачає системне зосередження зусиль на внутрішньоорганізаційній перетворення.

Розробка стратегії охоплення існуючих і виходу на нові ринки здійснюється зазвичай за одною з існуючих (таблиця). У цьому випадку перед менеджерами постає завдання, скоріше, не концептуального стратегування, а вибору відомої і успішної стратегії з подальшою адаптацією її до реальних умов і можливостей функціонування креативних процесів в організації.



Рисунок. Класифікація креативних стратегій організації

Таблиця. Особливості стратегій охоплення ринку в креативному менеджменті організації

Назва стратегії	Загальна характеристика стратегії
Стратегія повного охоплення	Планування розробки креативного продукту, який би повністю задовольняв вимоги ринку щодо функціональності та співвідношення ціна/якість.
Стратегія концентрації	Свідоме звуження кола науково-технічних досліджень і розробок організації до рівня сприйняття певним ринком.
Стратегія селективної спеціалізації	Пропозиція різних груп креативних продуктів одночасно на різних споживчих ринках, яка притаманна диверсифікованим організаціям.
Стратегія спеціалізації за клієнтами	Орієнтація на певні споживацькі ринки, пропозиція комплексних наборів креативної продукції із взаємопов'язаними чи дотичними функціями.
Стратегія функціонального фахівця	Комплексна пропозиція креативного продукту з подальшим функціональним обслуговуванням.

Отже, стратегії охоплення ринку в креативному менеджменті організації зосереджуються на двох вимірах: цільовому охопленню споживацьких груп та функціональності пропозиції креативного продукту. Вибір стратегічної орієнтації залежить передусім від технологічної спроможності організації щодо створення і просування продукту на існуючих чи новоствореному ринках.

Водночас відсутність усталеної системи концептуальних рішень щодо стратегічного планування внутрішнього оновлення організації зумовлює творчу активізацію креативного менеджменту організації у цьому напрямі. В основу ухвалення рішень стратегічного характеру покладаються власні навички керівника креативного проекту щодо стратегічного мислення і бачення стратегічних пріоритетів для організації. Вибір стратегічних альтернатив у цьому випадку залежить від вміння керівника оцінювати різнофункціональні критерії та системну взаємодію багатьох чинників. Звичайно, стратегічні альтернативи завжди розглядаються виходячи з галузевої належності, розмірів, життєвого циклу організації, типу креативного виробництва, фахового рівня персоналу, можливостей концентрації та кооперації праці між функціональними підрозділами. Провідну роль у розробці креативної стратегії відіграють питання щодо наявності та якості науково-технічного, ресурсного, креативного потенціалу організації. Водночас, оскільки головною метою стратегування все ж таки є комерціалізація креативного продукту, вибір функціональних стратегій та інтегрованої креативної стратегії внутрішнього оновлення організації спирається і на маркетингові дослідження.

Висновки. Отже, стратегічна орієнтованість організації є головною передумовою успішної комерціалізації креативного проекту. Стратегування дає змогу уникати негативних наслідків хаотичних організаційних та техніко-економічних перетворень, мінімізувати ризики не-

визначеності зовнішнього середовища. Перевагою розробки стратегії креативного оновлення організації є досягнення системності у врахуванні численних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що забезпечує якісну інформаційну базу для ухвалення відповідних управлінських рішень, покращує керованість та визначає конкурентоспроможність організації в коротко- та довгостроковому періодах.

Перелік використаних джерел

- Alpidovskaia, M. L., & Svitich, A. A. (2011). Nacionalnye ekonomicheskie interesy kak prioritet v programme modernizatsii ekonomiki. *Natsionalnye interesy: priority i bezopasnost*, 20, 2–5. [In Russian].
- Arhipova, L. S., Gagarina, G. Iu., & Arkhipov, A. M. (2015). Konkurentciia kak osnova ekonomiki: kontseptualnye podkhody k issledovaniiu roli konkurentcii. Moscow, 104 p. [In Russian].
- Gordeev, V. A., & Shkiotov, S. V. (2011). Riski nesovershennoi konkurentcii v usloviiakh globalizatsii. *Teoreticheskaia ekonomika*, 1, 42–48. [In Russian].
- Ketels, C. (2016). *Review of Competitiveness Frameworks: An Analysis Conducted for the Irish National Competitiveness Council*. Dublin, 58 p.
- Kuzmynov, S. V. (2009). Ehoistychnyi ta intehratyvnyi pidkhody do vyznachennia mety i kryteriiv efektyvnosti konkurentcii. *Akademichnyi ohliad*, 2, 24–28. [In Ukrainian].
- Manfred, B., Dominik, G., & Hadwich, K. (2010). Customer equity management as formative second-order construct. *Journal of Business Research*, 61(12), 1292–1301.
- Osinska, O. B. (2009). Teoretychni kontseptsii sotsialnoho rynkovoho gospodarstva. *Scientific Bulletin of UNFU*, 19(7), 186–192. [In Ukrainian].
- Polenske, K. R. (2004). Competition, Collaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions. *Regional Studies*, 38(9), 1029–1043.
- Taranenko, I. V. (2010). Osobennosti innovatsionnoi konkurentcii v usloviiakh globalizatsii mirovoi ekonomiki. *Voprosy regulirovaniia ekonomiki*, 1(4), 89–99. [In Russian].

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КРЕАТИВНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Проанализированы основные отличительные характеристики стратегического планирования креативной деятельности. Креативная стратегия играет роль инструмента для выбора согласованной политики разработки и продвижения креативной идеи, воплощенной в конкретный продукт, или креативного организационного поведения, направленного на достижение конкретной конкурентной цели. Стратегической целью креативного обновления организации является устойчивая динамика роста бизнеса, которая может проявляться количественно – в виде увеличения оборота, увеличения активов и качественно, характеризуясь устойчивыми тенденциями роста доходности, усилением имиджевых позиций и т.п. Обоснованно, что стратегирование дает возможность избегать негативных последствий хаотических организационных и технико-экономических преобразований, минимизировать риски неопределенности. Логическая схема построения общей стратегии креативного развития организации включает первичное выделение креативной составляющей ее деятельности в качестве ведущего стратегического направления с последующим поэтапным разветвлением целей развития и методов их достижения в виде корпоративной стратегии и стратегического планирования подсистем организации. Доказано, что преимуществом разработки стратегии креативного обновления организации является достижение системности в учете факторов внутренней и внешней среды. Эффективный путь стратегического планирования креативного роста организации предполагает завоевание новых рынков.

Ключевые слова: креативный менеджмент; научно-технологический потенциал; стратегирование.

*I. I. Svidruk**Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine*

SOME FEATURES OF STRATEGIC PLANNING OF ORGANIZATION CREATIVE DEVELOPMENT

A creative strategy plays the role of an instrument for choosing a coherent policy for designing and promoting a creative idea embodied in a particular product or creative organizational behaviour aimed at achieving a specific competitive goal. The strategic goal of the creative renewal of the organization is the steady dynamics of business growth, which can be manifested quantitatively – in the form of increase in turnover, increase in assets and qualitatively, characterized by stable tendencies of profitability growth, strengthening of image positions, etc. In general, the strategy of developing a creative business can acquire two basic forms. The strategy of creative growth in existing markets involves finding or generating new opportunities for increasing productivity of manufacturing new products, and also adapting existing production to the conditions and needs of major consumer groups. Maintaining the trends of growth in creative business requires a consistent with the creative goals of planning another business, causing a rigorous analysis of the market, the choice of the appropriate pricing strategy, and the introduction of marketing programs. Another way of strategic planning for a creative growth of an organization is to conquer new markets. The most important element of developing such a strategy is a thorough analysis and definition of the potential of new markets, which allows developing appropriate competitive strategies in the future and attract customers for consumption of the planned creative product. Therefore, the logical scheme of building a general strategy for creative development of the organization includes the primary allocation of the creative component of its activities as a leading strategic direction with further step-by-step ramifications of the development goals and methods for achieving them in the form of corporate strategy and strategic planning of the subsystems of the organization. At the same time, the elements of the key creative competences of both the organization as a whole and its creative subsystems are based on the general creative strategy. Such organizational structure of the strategic priorities of the creative development of the organization in a competitive environment is capable not only to fully provide the means to achieve the set strategic priorities, but also to identify and plan ahead with the optimal tools for meeting the goals set, to identify the strengths and weaknesses of the organization, and identify possible ways to achieve internally organizational parity.

Keywords: creative management; scientific and technological potential; strategy.